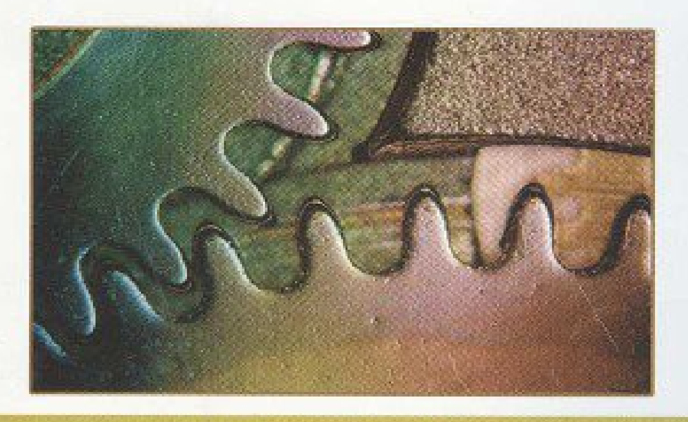
مِن فُنُون الإدَارَة

تأليف

محمد مصطفى كامل

استشاري التسويق والمبيعات



الجزيرة

للنشر والتوزيع

٩ درب الأتراك خلف الجامع الأزهر الشريف



تأليف

محمد مصطفى كامل

استشاري التسويق والمبيعات

الناشر

الجزيرة

للنشر والتوزيع

٩ درب الأتراك - خلف الجامع الأزهر الشريف

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء:

إلى كل مثل طيب اتخذته مثلاً أعلى في حياتي .

إلى كل أستاذ تعلمت منه خلال رحلتي الدراسية .

إلى كل مؤسسة محترمة عملت بها .

إلى كل مسئول عملت معه وتعلمت منه .

إلى كل شخصية عامة احترمت أعماله وتعلمت منه .

إلى كل من أحبهم ويحبونني وهم كل من أعرف .

محمد مصطفى كامل

استشاري التسويق والمبيعات

Mkphksa@hotmail.com

رقم الايداع : ٧٨٩٣ /٢٠٠٧/٤

بسم الله الرحمن الرحيم

المقـــدمـــة

إلى كل الباحثين عن النجاح والتوفيق في إدارة أعمالهم وحياتهم العامة والشخصية نرجو أن يتذكروا دائما قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(والذى نفسُ محمدٍ بيده لن تموت نفسٌ قبل أن تستكمل رزقها وأجلها فأجملوا فى الطلب ولا يحملنَّكم استبطاء الرزق على أن تطلبوه بغير طاعته فإن ما عند الله لا ينال إلا بطاعته جفَّت الأقلام وطويت الصحف)

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

وسوف نعرض بعضاً من فنون الإدارة الهامة التى تساعدنا فى إدارة أعمالنا وحياتنا بعد أن نضع أمام أعيننا تعريف الإدارة كما اتفق عليه العلماء حيث إن فن الإدارة: هو فن التعامل مع الآخرين.

ولذلك كان لكم الآتى:

القواعد الماسيَّة للتعامل مع الآخرين:

منذ بدء الخليقة والإنسان بطبعة اجتماعي ويكره الوحدة، فتخيل نفسك بلا أناسٍ مِن حولك ! هذه الصورة فعلاً ستعيش بها فعلاً إذا لم تحافظ على علاقتك مع الآخرين ، وحتى لا تضطر إلى ذلك إليك بعض القواعد الألماسية :

- أصلح ما بينك وبين الله ، يصلح الله ما بينك وبين الآخرين.
- ألقِ التحية على من تعرف ومن لا تعرف.
- ابتسم في وجه زميلك، فالابتسامة تنبئ عن نفسية الطرف الآخر، وتشرح الصدر وتمهد التعارف والكلام.
- ضع نفسك مكان الآخرين ثم أسمعهم من الكلام ما تحب أن تسمع.
- اعرف نمط الإنسان الذي تتعامل معه ، ثم حاول الدخول له من خلال النمط المناسب له .
- حافظ على مشاعر الآخرين ، واختر كلماتك بعناية.
- لا تغضب .
- كن بسيطاً وغير متكلفٍ في تعاملك مع الآخرين.
- كن متواضعاً ، يعلُ شأنك.

- دع محدثك يحدثك بما يحب ، وكن مستمعاً جيداً .
- أوفِ بوعدك ، واصدق حديثك .
- حاول أن تقول "شكراً" لمن أدى لك خدمةً ، فوقعها كبير في نفسه.
- اعترف بخطئك ، واعتذر إذا لزم الأمر الاعتذار.

حكمة القيادة

قالوا عنها إنها : وضع الشيء فى موضعه، وقالوا: إنها فعل ما ينبغي كما ينبغي في الوقت الذي ينبغي .. وقالوا: إنها مثالية السلوك والقرار........

والواقع أن الحكمة هي جماع تلك المعاني كلها .. ويكاد يصعب أن يحتويها تعريف لأنها اقتراب من المثال المرجو في كل وضع وحال ، ولأنه أمل كل الناجحين والقياديين؛ وهي مرتجى تعديلهم لأفعالهم وقراراتهم ....

والحكمة في القيادة بالذات أخطر أنواع الحكمة .. إذ أنها الحكمة التي على أساسها تتخذ القرارات وتنظم الصفوف وتوضع الأهداف ، وأستطيع أن أجزم أن حكمة القيادة هي أرقى أنواع العمليات الإدارية على الإطلاق .

وفي سبيل ذلك نضع بين يدي القارئ مجموعة من العلامات

المضيئة في سبيل تحقيق الحكمة القيادية والوصول إلى حكمة القرار ......

أولاً: الاقتداء بحكمة النبي صلى الله عليه وسلم :

النبي محمد صلى الله عليه وسلم هو خير قائد عرفته البشرية وأفعاله كلها تنبض حكمةً ورشداً وقراراته كلها تملؤها الحكمة والذكاء والعبقرية والعلم .. لذا كان من واجب كل القادة العاملين أن يضعوا نصب أعينهم الاقتداء بحكمته صلى الله عليه وسلم إذ يقول الله سبحانه وتعالى: **"لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا".**

وفي سبيل تحقيق ذلك ينبغي اتخاذ مجموعة إجراءات هامة كالتالي:

- تدبر سنته صلى الله عليه وسلم والوقوف على مواضع القرارات الهامة التي اتخذها النبي صلى الله عليه وسلم وتدبرها بالتحليل والدراسة للخروج بالفوائد .
- اقتفاء أثره صلى الله عليه وسلم في قيادته للمجتمع المسلم كله وشمولية قيادته .
- اتباع طريقته صلى الله عليه وسلم في معاملة المحيطين به خاصة المقربين منهم .

-استخلاص المبادئ القيادية الهامة التي كان النبي صلى الله عليه وسلم يعتمدها في إدارته وقيادته واعتمادها كخطوط أساسية للعمل .

-الوقوف على طريقته صلى الله عليه وسلم في علاج المشاكل والخلافات الناشئة في المجتمع المحيط به .

-الوقوف على طريقته صلى الله عليه وسلم في تشجيع العاملين والأفراد الجدد لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم .

-البحث في التطابق العظيم الموجود بين سنته صلى الله عليه وسلم والمنهج القرآني في القيادة وتربية الأفراد واتخاذ القرارات.

-الاستفادة من الوسائل التي اعتمدها النبي صلى الله عليه وسلم للوصول إلى الحكمة في قراره صلى الله عليه وسلم .

-وضع كل ما سبق في مقام وجوب التطبيق إذ الاقتداء به صلى الله عليه وسلم فرض إلهي وليس عملاً فيه مجال الاختيار.... .

ثانياً: الاهتمام:

إن كثيراً من القادة والإداريين يكتفي بمجرد نظرة عابرة إلى العاملين معه أو يكتفي بالسؤال العابر أو في بعض الأحيان قد يقنع بتصفح التقريرات المكتوبة له من المسئولين الفرعيين ..

كل ذلك وهو بعيد عن موقع التفاعل ومكان الإنجاز ولعَمْرِي إن هذا من أكبر أسباب البلاء الذي قد يصيب العمل .. إن القائد المنفصل عن موقع العمل قائد وهمي يقود خيالاً يتصوره في عقله فقط، ولا علاقة له من قريب أو بعيد بالحقائق ..... .

وإليك بعضاً من الإشارات الهامة لإيجاد الاهتمام الواقعي بموضوع العمل:

- ينبغي أن يشعر العاملون كلهم باهتمام القائد بالعمل القائم اهتمامًا واضحاً جلياً حتى يبدعون هم في تقليده في ذلك الاهتمام ولنا أسوة في رسول الله صلى الله عليه وسلم فيما روته أم المؤمنين عائشة – رضي الله عنها – لما سئلت هل كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يصلي قاعداً؟ قالت : "نعم بعدما حَطَمَهُ الناس". رواه مسلم، يعني بعدما اتعبه تفقد أحوال الناس وحل مشكلاتهم ودعوتهم والجهاد معهم ..... .

-إياك – أيها القائد – أن تتعامل مع الناس على أنهم آلات تعمل ولا تشعر فإنك ستخسرهم قريباً جداً .

-إن قليلاً من الحب والمودة والسؤال عن أحوالهم لن يضرك أبداً .. إلا أنه سوف يعطيك منهم إنتاجاً مضاعفاً .

- إن لقاءً لن يستغرق ربع الساعة مع أحد العاملين للسؤال عن أحواله سينقل مستوى إنجازه درجات كثيرة للأمام .

- حاول أن تكون قدوةً في تطبيق العمل على نفسك أولاً، فإن كثيراً من النصائح والتوجيهات لن تفيد بغير ذلك.

- لا تتوقع من العاملين معك بذل كل قدراتهم في العمل ، طبِّق هذا على نفسك أولاً ثم ابدأ في التوقع من الآخرين .

-يجب على القائد الاهتمام بالشئون النفسية للعاملين معه والضغوط الداخلية عليهم وكذلك مسئولياتهم تجاه أسرهم وعائلاتهم .

-العاملون معك– أيها القائد – مختلفون في قدراتهم وثقافاتهم وعلمهم بل وعاداتهم وقيمهم .. ، فعليك مراعاة ذلك، وعليك البحث عن الأرضية المشتركة بين كل العاملين لكي تحدثهم من خلالها، ثم بعد ذلك تتطور معهم إلى ما تريد .. وإلا صار الناس في وادٍ .. وأنت في وادٍ آخر !

-في الأثر: **(من لم يشكر الناس لم يشكر الله)**، فحاول أن تعبر عن شكرك لكل عامل مجدٌّ أو منجزٍ أو مضحٍّ أو نشيطٍ .. فإن ذلك يضخ في قلبه دماء الحماس .

-إذا أخطأت .. فاعترف بخطئك .. بطريقة مهذبة وابحث عن استشارة من عندهم خبرة ، فإن ذلك يعزز من قدرتك على قيادة الفريق ..، فإن الاعتراف بالحق فضيلة عظيمة .. ، والمكابرة ثوب المتكبرين !!

ثالثاً : الذكاء :

الذكاء والفطنة صفة أساسية للقادة الناجحين ، لا غني عنهـــا .. حيث لا نســـتطيع أن نتصـــور عمـــلاً متقـــدماً ناجحـــاً يقـــوم علىساذجين من الناس، قليلـــي الفهـــم والاســـتنباط والتقـــدير، محدودي الطاقة الفكرية القائمة على الابتكار والتخطيط والإبداع وصفة الذكاء ..لاشك أنها معينة للقائد علـــى اســـتكمال بـــاقي الصفات للوصول إلى الحكمة القياديـــة؛ إذ أنهـــا تعينـــه علـــى الاستفادة من كل إمكانات الإبداع العقلية والجســـمية والفكريـــة والعاطفية أثناء العمل سواء له شخصياً أو للعاملين معه ..

وهذه مجموعة من التنبيهات نقدمها فقط . . للأذكياء من القادة:

-عليك تحديد إطار علاقاتك بوضوح مع كل واحد من العاملين على اعتبار أنك أنت في موقع المسئولية وهو فرد عامل ، ولكن احذر أن توجه له خطاباً مباشراً يفيد ذلـــك أو أن تســـلك معـــه سلوكاً مباشراً يفهمه ذلك إلا في وقت الحاجة .. إن العلاقات إذا خرجت من هذا الإطـــار إلـــى إطـــار الصـــداقات أو إطـــار الاجتماعيات .. زال أثرك .. وذابت شخصيتك مـــع العـــاملين معك .

-إن تعبيرك عن نفسك وعن موقفك وعن هدفك ورغباتك هـــو الجسر الواصل بينك وبين العاملين معك ، فعليك أن تُولِيَ هـــذا التعبير اهتمامك الكبير.

-إن كلماتك المنتقاة يتناقلها العاملين كمنهج مطروح .. أو على الأقل كخيار للمُناقشة .. فاهتم بانتقاء الكلام جيداً.

-إن قلة الكلام ترفع سعر الكلمة الواحدة. وكثرة الكلام تجعلهـــا تبور!!!

-لاشك أن من بين العاملين معك والمسئولين من يخالفك القرارَ .. بل والسياسةَ أجمعها .. ولكي تتقي ذلك استفد بمبدأ التشاور والإقناع.

- قد تكون في بعض الأحيان على قناعة تامة برأيك .. ولكـــن الذين هم أكبر منك على قناعات مختلفة عنك .. فأظهر رأيك .. ولكن لا تتحامل عليهم لتكن طريقتك .. كهذه الجملة (نعم .. إن آراءك طيبة ولا شك .. ولكن عندي طرح آخر).

- اللُّوبِي .. مسمى مكروه في العمل الإداري ولاشك، ولكنك قد تحتاج إلى تكوين [لوبي] .. أو مجموعة تحالفات لتكوين جماعة ضغط لتنفيذ خططك المرادة .. خصوصاً إذا تعذر تطبيقهـــا .. ليكن عملك منطلقه قوله الله تعالى :"**وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان**".

- أبقِ بينك وبين كل من اختلف معك [شعرة معاوية] ، يعنى لا تقطع العلاقة مع من تختلف معه .. لأنك يوماً ما سوف تحتاج للتعامل معه .. يروى أن معاوية بن أبى سفيان سأله الناس .. بِمَ سُدْتَ الناسَ ؟ قال : ما خالفت أحداً إلا أبقيت بيني وبينه شعرةً لعلّي أرجع إليه..

- إياك أن تتسلى بالانتقاص من قدر من وقعت في خلافٍ معهم .. إنها كبيرة من كبائر الإثم قال الله تعالى :"ولا يغتب بعضكم بعضاً .." الآية، وما أشأمَ الذنوب على حكمة القيادة!!!

فن التفاوض

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته.

الثانية: حتميته.

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية

التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية. فنجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخــرج أو المنفــذ الوحيــد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشــــــكلة المتنـــــــازع بشــــــأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا علــى الطرف الآخر ومن ثَمَّ يصبح التفاوض هو الأســلوب الوحيــد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصــول إلـــــــــى حـــــــــلٍ لهــــــا.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلةٍ وغالبا ما يكون تتويجًا كاملاً لهذه المراحل. فالتفــاوض كــأداة للحوار يكون أشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحــل المشــاكل. فالعمل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزيمته. لذا يعد التفاوض مخرجا نهائيا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والتأكد مــن

القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثَمَّ يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف. فمفهوم التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

عناصر التفاوض: أولا: الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقفاً ديناميكياً أي حركياً يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. والتفاوض موقفٌ مرنٌ يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر فيجب فيها التالى:

١-الترابط:

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كلياً) عاماً مترابطاً وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

٢-التركيب:

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي كما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

٣-إمكانية التعرُّف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموضٍ أو لبسٍ أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

٤-الاتساع المكاني والزماني:

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

٥- التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثَمَّ يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنَّى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

٦-الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوض خاصة وأن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

ثانيا: أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة

المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثا: القضية التفاوضية:

لابد أن يدور حول **(قضية معينة)** أو **(موضوع معين)** يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... إلخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعا: الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في

جلسات التفاوض وتُعمل الحسابات الدقيقة، وتُجري التحلـــيلات العميقـــــــــــة لكـــــــــــــل خطـــــــــــــوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمـــــــــــالي أو العـــــــــــام أو النهـــــــــــائي.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول

تحقيـــــــــق أي مـــــــــن الآتـــــــــي:

- القيـــام بعمـــل محـــدد يتفـــق عليـــه الأطـــراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يُتفق على عدم القيام به بـــين أطـــــــــــــراف التفـــــــــــــاوض.
- تحقيـــق مـــزيجٍ مـــن الهـــدفين الســـابقين معـــا.

شـــــــــــــروط التفـــــــــــــاوض

أولا: القـــــــــــوة التفاوضـــــــــــية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالســير فيــه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصـــل بالموضـــوع أو القضـــية المتفـــــــــــــاوض بشـــــــــــــأنها.

ثانيا: المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

من نحن؟

من خَصْمُنا؟

ماذا نريد؟

كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟

هل يمكن تحقيق ما نريده دفعةً واحدةً؟

أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟

وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية ،وكيفية تحقيقها؟

ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

ثالثا: القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثَمَّ من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق

وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيُّف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدةً متجانسةً، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
- تدريب وتثقيف وشحذ وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلة الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها

تيسير العملية التفاوضية.

رابعا: الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض هو الوسيلة الجيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدٍّ له.

خامسا: المناخ المحيط:

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

١- القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنةً كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعاليته؟

٢- أن تكون المصالح متوازنةً بين أطراف التفاوض:

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين

هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضٌ بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلامٌ وتسليمٌ وإجحافٌ بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

خطوات التفاوض

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هُدَاهَا وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. فإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية آخذةً شكلَ جهدٍ تفاوضيٌ تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مُخَرَّجَات كل مرحلة التالية لها وهكذا.

الخطـــوة الأولى: تحديـــد وتشـــخيص القضـــية التفاوضـــية:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافــة عناصـــرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف مـــن أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديـــد الموقـــف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة مـــاذا يُرْغـــــب أو يُهْـــــدف إليـــــه مـــــن التفـــــاوض. ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايـــا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هـــذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهـــم مشـــترك. كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصـــبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطـــــــــــــرفين المتفاوضـــــــــــــين.

ومن ثَمَّ يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفـــاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل معهـــم وبهـــذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذلك المركز تدريجيا لتوســـيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثَمَّ يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية فيها بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطى كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراته وجهوده التفاوضية. وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها تبادل عبارات المجاملة والترحيب.

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب

والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الأخر، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها:

تنفيذيا:

-اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطاؤهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

- الاتفاق على أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. **وتشمل هذه الضغوط عوامل:**

الوقت.

التكلفة.

الجهد.

عدم الوصول إلى نتيجة.

الضغط الإعلامي.

الضغط النفسي.

تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط

العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

- استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزيئاتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعيً فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

مناهج واستراتيجيات التفاوض

أولا: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة

كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي:

١- استراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

التكامل الخلفي.

التكامل الأمامي.

التكامل الأفقي.

استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

- **توسيع مجالات التعاون:** وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم

يكن التعاون بينهما قد وصل إليهما من قبل.

-الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.
مرحلة الاتفاق في الرأي أو قضاء المصالح.
مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحةٌ ما.

استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد

وسائله وتعدد مراحله وفقا للظروف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما .وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية **هما:**

١-**توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد:** ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

٢-**توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد:** ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ثانيا :استراتيجيات منهج الصراع:

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنّيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم

يرغبون في تعميق المصالح المشتركة؛ إذ أن جزءً كبيراً من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (الإنهاك):

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي:

استنزاف وقت الطرف الآخر. ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

-التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

-التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

-التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

-التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولوياتٌ وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

-استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة. ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع للتفاوض.

-وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

-زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية ...إلخ، وإرجاء البتِّ فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة

معلقة لم يبتّ فيها وهي أمور شكلية في أغلب الأحيان وتـــرتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانـــا.

- استنزاف أموال الطرف الآخر. وذلك عـــن طريـــق زيـــادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العمليـــة التفاوضية فضلا عما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لـــم يجلـــس معهـــم إلـــى مائـــدة التفـــاوض وينشـــغل بهـــا.

الاستراتيجية الثانيـة: اســـتراتيجية التشـــتيت (التفتيـــت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الاستراتيجية علـــى فحـــص وتشـــخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل ما من شانه أن يصـــبغهم إلـــى شـــرائح وطبقـــات ذات خصـــائص محـــددة مقـــدما. وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا

والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريقاً مفتتاً متعارضاً تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجم.
وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.
الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):
تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:
-القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون سبق لنا التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.
-القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية

والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدَّحْر (الغزو المنظَّم):

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي. وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوةً خطوةً ليصبح عملية غزوٍ منظمٍ للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاته والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية

بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار أحد بديلين هما: صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

-البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا

تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

سياسات التفاوض:

سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي.
سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعتيم التفاوضية (التشكيك).
سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية.
سياسة إحداث التوتر التفاوضي/ سياسة الاسترخاء التفاوضي.
سياسة الهجوم التفاوضي/ سياسة الدفاع التفاوضي.
سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.
سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف.
سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية.

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف:

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته

التفاوضية خير قيام. وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعـل منه صـالحا للقيـام بعمليــة التفــاوض التــي تسـند إليـه. وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة فيمن يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه. ومن هنا أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعـددة الجوانـب والأبعـــاد يـــتم داخلهـــا تخصـــص معـــين.

مبـــــــــــادئ التفـــــــــــاوض

وتلخـــــــص فـــــي (٢٢) مبـــــدأ:

كـــن علـــى اســتعداد دائـــم للتفـــاوض،وفي أي وقـــت.

أن لا تتفـــاوض أبـــدا دون أن تكـــون مســـتعدا.

التمســـك بالثبـــات الـــدائم وهـــدوء الأعصـــاب.

عـــدم الاســتهانة بالخصـــم أو بـــالطرف المتفـــاوض معـــه.

لا تتســـرع فـــي اتخـــاذ قـــرار واكســـب وقتـــا للتفكيـــر.

-أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خـــــلال المفاوضـــــات التمهيديـــــة

ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائما مصـــالح دائمـــة.

الإيمـــان بصـــدق وعدالـــة القضـــية التفاوضـــية.

الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.

لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.

-تُبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات

- أن تتفاوض من مركز قوة.

الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.

-استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.

-ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه. وهدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.

.التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة

.التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي

عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان

.التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية

.الاستمتاع بالعمل التفاوضي

لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة.

.عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.

١ـ فن التسويق المشترك:

يعتبر التسويق واحد من أهم الوظائف التي تقوم بها الشركات والمؤسسات إن لم يكن الأهم على الإطلاق، ولكن الصعوبة تكون عادة متجذرة في مسألة دفع مبالغ طائلة بدون نتائج ملموسة وهذه واحدة من أكبر المنغصات عند التعامل مع مسائل التسويق، فالإعلان والحفلات التسويقية والمهرجانات وجهود التسويق المختلفة تتطلب صرفاً طائلاً بدون أن يصاحبها عائد سريع ومناسب. ومن أجل ذلك طورت الشركات والمؤسسات أساليب التسويق المشترك حيث تشترك أكثر من جهة (شركة أو مؤسسة) في تنظيم الفعاليات التسويقية من منطلق (تقاسم) التكاليف الضخمة وكذلك تحقيق أهداف تسويقية محددة.

والذي ينظر إلى قطاع الأعمال لدينا يلاحظ انتشار أساليب وطرق التسويق المشترك التي تكون عادة على شكل مهرجانات مشتركة، ورعاية شركات ما لحفلات ومعارض شركات أخرى وحملات إعلانية مشتركة .. ووصل الأمر إلى تنسيق ومشاركة

في كثير من برامج العلاقات العامة ونشاطات البيع المختلفة والأمثلة كثيرة ويستطيع أن يلاحظها المتابع من مجرد تصفح جريدة أو مجلة.

ومن خلال متابعة لنشاطات التسويق المشترك وجدت أن أغلب هذه التحالفات التسويقية تتم في قطاعات الخدمات خاصة من خلال استضافة منشأة خدمية (مجمع تجاري، سوق مركزي فندق، منشاة سياحية، منشأة ترفيهية) لنشاطات تسويقية (حفلات مهرجانات، سباقات، عروض خاصة، .. إلخ) تحت رعاية شركات ومؤسسات مختلفة تجد في هذا النشاط التسويقي فرصة سانحة للتعريف بمنتجاتها وإنجازاتها وربما البيع والوصول إلى المستهلك النهائي مباشرة في حين تدور أهداف المنشأة الخدمية حول التعريف بنفسها وتحسين الصورة الذهنية وزيادة كثافة الزوار أو ما يعرف في الأوساط الشعبية بمصطلح (زيادة حركة القدم، وكل حركة فيها بركة).

ويثار هنا سؤال كبير ما هي العوامل التي تدفع شركة ما للدخول في شراكة تسويقية مع منشآت خدمية معينة؟ أو بنفس المنطق، ما هي الأشياء التي يجب أن تقدمها المنشأة الخدمية لتنعم بمهرجان أو نشاط تسويقي حافل بالعديد من الأسماء القوية والمؤثرة ؟

للاختصار سنورد هنا مجموعة من النقاط تمثل ما يجب أن تقوم به المنشأة الخدمية لإنجاح نشاطها للتسويق المشترك:

-اختيار مفهوم مبتكر وفريد للنشاط التسويقي بمعنى أن موضوع المهرجان أو الحفلة أو المعرض .. إلخ يجب أن يكون شيقاً ومناسباً لطبيعة عمل المنشأة وللجماهير المتوقع حضورها وللمشاركين المتوقع مساهمتهم في النشاط.

-الحرص على اختيار (الأسماء الرنانة ، وهي معروفة) فمشاركة اسم قوي في البداية هي علامة نجاح ليس للنشاط التسويقي الحالي ولكن للنشاطات التسويقية القادمة إجمالا.

-تقديم مغريات حقيقية للمشاركين سواء مادية أومالية أو معنوية ولنأخذ مثالا لمنشأة ترفيهية تقدم للشركات والمؤسسات جناح للمشاركة في معرض أو مهرجان (مجانا) مقابل المساهمة في تغطية تكاليف تسويق هذا النشاط التسويقي ، فتكون إدارة المنشأة قد استفادت حركةً وأناساً وتغطية إعلامية (بحسب أهمية النشاط) ما يساهم في التعريف بها وزيادة ولاء العملاء خاصة إذا ساهمت الشركات والمؤسسات المشاركة في تقديم هدايا وسحوبات مغرية على جوائز قيمة.

-بلورة خطة تسويقية متكاملة وجادة وتقديمها للمشاركين المتوقعين بجدوى المشاركة عند حساب الصدى الإعلامي

والترويجي الذي سيصل إلى الجماهير عامة وتشمل هذه الخطة حملات إعلانية قوية ومنظمة لجذب أكبر عدد ممكن من الجماهير والجماهير الخاصة (ونقصد بهم مجموعة العملاء الذي تستهدفهم الشركات المتوقع مشاركتها).

-الاهتمام بالمطبوعات الخاصة بالنشاط التسويقي وإبراز ذلك للمشاركين المتوقعين ليشعروا بحجم الجدية والحماسة التي تبديها المنشأة المنظمة للنشاط.

-الحرص على أن يكون النشاط التسويقي (رسمي) وجاد بمعنى أن يشرف على هذا النشاط جهة رسمية معتبرة، أو أن يفتتح الفعاليات من قبل شخصيات مرموقة، كل ذلك سيشجع الشركات والمؤسسات للمشاركة وإنجاح النشاط التسويقي.

-تطعيم النشاط التسويقي بفعاليات متنوعة وشيقة تساهم في جذب أكبر عدد ممكن من الجماهير العامة والخاصة، فعندما تتوقع الشركات والمؤسسات إمكانية أكبر لحضور أعداد ضخمة من الناس كلما كانت مشاركتها في النشاط التسويقي مبررة وممكنة.

ولا ننسى طبعاً أموراً أخرى مثل حسن اختيار توقيت النشاط والأمور التنظيمية المتعلقة بإدارة النشاط نفسه وتقديم تسهيلات للمشاركين.

الإبداع للأفراد:

مـــا هـــو الإبـــداع؟ ومـــاذا نقصـــد بالإبـــداع؟

في الحقيقة هناك تعاريف كثيرة للإبداع ومن أيسر هذه التعاريف التعريف التالي: "العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكـــار جديـــدة، تكون مفيدة ومقبولة اجتماعياً عند التنفيذ".

إذاً الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المـــألوف، علـــى شرط أن تكون أفكار مفيدة، وقد يكون الإبداع في مجال يجلـــب الدمار والضرر وهذا لا يسمى إبداعاً بل تخريباً، فلـــو قلنـــا أن موظفاً ابتكر طريقةً جديدة لتخفيض التكاليف أو لتعزيز الإنتاج أو لمنتج جديد، فتعتبر هذه الفكرة من الإبداع.

مـــــن هـــــو المبـــــدع؟

يظن بعض الناس أن الإنسان المبدع ولد هكذا مبـــدعاً، وهـــو مفهوم غير صحيح، وللاختصار أقول: كل شخص يســـتطيع أن يبدع ويبتكر إلا من يأبى!

كان أحد رجال الأعمال يقف في طـــابور طويـــل فـــي أحـــد المطارات، لاحظ الرجل أن أغلفة تذاكر السفر بيضـــاء خاليـــة ففكر في طباعة إعلانات على هذه المغلفات وتوزيع هذه الأغلفة مجاناً على شركات الطيران، وافقت شركات الطيران على هذا

العرض، وتعاون رجل الأعمال مع مدير إحدى المطابع وتم هذا المشروع، والنتيجة أرباح بملايين الدولارات! الفكرة إبداعيـــة وصغيرة، لكنها جديدة ولم يفكر فيها أحد من قبل، وصار لهـــذا الرجل زبائن من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة.

الإبداع الفردي:

نستعرض في هذا القسم خصائص الشخص المبـــدع، معوقـــات الإبداع لدى الأفراد، طرق وأساليب لتصبح أكثر إبداعاً، طـــرق توليد الأفكار، ثم بعض الأمثلة والمجالات التي يستطيع الفرد أن يبدع فيها.

صـــــــفات المبـــــــدعين:

هذه بعض صفات المبدعين، التي يمكن أن تتعود عليها وتغرسها في نفسك، وحاول أن تعود الآخرين عليها أيضاً.

- يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفـــون بحـــل أو طريقة واحدة .
- لديهم تصميم وإرادة قوية .
- لديهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها .
- يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية .

- لا يخشون الفشل (أديسون جرب ١٨٠٠ تجربة قبل أن يخترع المصباح الكهربائي).
- لا يحبون الروتين .
- يبادرون .
- إيجابيون ومتفاؤلون .

وإذا لم تتوافر فيك هذه الصفات لا تظن أنك غير مبدع، بل يمكنك أن تكتسب هذه الصفات وتصبح عادات متأصلة لديك.

معوقات الإبداع:

معوقات الإبداع كثيرة، منها ما يكون من الإنسان نفسه ومنها وما يكون من قبل الآخرين، عليك أن تعيَ هذه المعوقات وتتجنبها بقدر الإمكان، لأنها تقتل الإبداع وتفتك به.

- الشعور بالنقص ويتمثل ذلك في أقوال بعض الناس: أنا ضعيف، أنا غير مبدع ... إلخ .
- عدم الثقة بالنفس .
- عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي .
- الخوف من تعليقات الآخرين السلبية .
- الخوف على الرزق .
- الخوف والخجل من الرؤساء .

- الخوف من الفشل .
- الرضا بالواقع .
- الجمود على الخطط والقوانين والإجراءات .
- التشاؤم .
- الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم .

طرق وأساليب لتصبح أكثر إبداعاً:

- مارس رياضة المشي في الصباح الباكر وتأمل الطبيعة من حولك.
- خصص خمس دقائق للتخيل صباح ومساء كل يوم .
- ناقش شخصاً آخر حول فكرة تستحسنها قبل أن تجربها .
- تخيل نفسك رئيساً لمجلس إدارةٍ لمدة يومٍ واحدٍ .
- استخدم الرسومات والأشكال التوضيحية بدل الكتابة في عرض المعلومات .
- قبل أن تقرر أي شيء، قم بإعداد الخيارات المتاحة .
- جرب واختبر الأشياء وشجع على التجربة .
- تبادل عملك مع زميل آخر ليوم واحد فقط .
- ارسم صوراً وأشكالاً فكاهية أثناء التفكير .
- فكر بحل مكلف لمشكلة ما ثم حاول تحديد إيجابيات ذلك

الحل .

- قدم أفكاراً واطرح حلولاً بعيدة المنال .
- تعلم رياضة جديدة حتى إن لم تمارسها .
- اشترك في مجلة في غير تخصصك ولم يسبق لك قراءتها .
- غير طريقك من وإلى العمل .
- قم بعمل السكرتير بنفسك، وأعطه إجازة إجبارية !
- قم بترتيب غرفتك، وغسل ملابسك وكيها لوحدك .
- غير من ترتيب الأثاث في مكتبك أو غرفتك .
- احلم وتصور النجاح دائماً .
- قم بخطوات صغيرة في كل عمــل، ولا تكتفــي بـــالكلام والأماني .
- أكثر من السؤال .
- قل لا أعرف .
- إذا كنت لا تعمل شيئاً، ففكر في عمل شيء إبداعي تملء به وقت فراغك .
- العب لعبة ماذا لو ..؟
- انتبه إلى الأفكار الصغيرة .
- غيِّر ما تعودت عليه .
- احرص أن يكون في أي عمل تعمله شيء من الإبداع .

- تعلم والعب ألعاب الذكاء والتفكير .
- اقرأ قصصاً ومواقف عن الإبداع والمبدعين .
- خصص دفتراً لكتابة الأفكار ودوّن فيه الأفكار الإبداعية مهما كانت هذه الأفكار صغيرة .
- افترض أن كل شيء ممكن .

طرق توليد الأفكار:

وصلنا إلى التطبيق العملي، كيف نولد ونبتكر أفكاراً وحلولاً جديدةً. إليك هذه الطرق:

- حدد هدفاً واضحاً لإبداعك وتفكيرك .
- التفكير بالمقلوب، أي اقلب ما تراه في حياتك حتى تأتي بفكرة جديدة، مثال: الطلاب يذهبون إلى المدرسة، عندما تعكسه تقول: المدرسة تأتي إلى الطلاب، وهذا ما حدث من خلال الدراسة بالإنترنت والمراسلة وغيرها .
- الدمج، أي دمج عنصرين أو أكثر للحصول على إبداع جديد، مثال: سيارة + قارب = مركبة برمائية، وتم تطبيق هذه الفكرة !
- الحذف، احذف جزءً أو خطوةً واحدةً من جهاز أو نظام إداري، فقد يكون هذا الجزء لا فائدة له .

- الإبداع بالأحلام، تخيل أنك أصبحت مديراً لوزارة التعليم مثلاً، ما الذي ستفعله؟ أو تخيل أننا نعيش تحت الماء، كيف ستكون حياتنا؟
- المثيرات العشوائية، قم بزيارة محل للعب الأطفال، أو سافر لبلاد لم تزرها من قبل، أو امشِ في مكان لم تَرَهُ من قبل، ولا تنسَ أن تحمل معك دفتر ملاحظات وقلماً لكي تسجل أي فكرة أو خاطرة تخطر على ذهنك .
- الإبداع بالتنقل، أي تحويل ونقل فكرة تبدو غير صحيحة أو معقولة إلى فكرة جديدة ومعقولة .
- زاوية نظر أخرى، انظر إلى المشكلة أو الإبداع أو المسألة من طرف ثانٍ أو ثالثٍ، ولا تحصر رؤيتك بمجال نظرك فقط .
- ماذا لو؟، قل لنفسك: ماذا لو حدث كذا وكذا .. ستكون النتيجة ..... .
- كيف يمكن؟ استخدم هذا السؤال لإيجاد العديد من البدائل والإجابات .
- استخدامات أخرى، هل تستطيع أن توجد ٢٠ استخداماً آخر للقلم غير الكتابة والرسم؟ جرب هذه الطريقة وبالتأكيد ستحصل على أفكار مفيدة .
- طوِّر باستمرار، لا تتوقف عن التطوير والتعديل في أي

شيء .

أمثلة وتطبيقات:

-تصور أن مؤسستك قررت الاستغناء عنك، فماذا ستفعل؟ هل ستبحث عن وظيفة جديدة أو ستبدأ مشروعك الخاص، أو لن تفعل أي شيء بالمرة، فكر وابتكر فكرة إبداعية جديدة، وطبقها إذا أمكن، ولا تنسَ أن الخوف على الرزق هو من معوقات الإبداع.

-انظر إلى المخلفات والمهملات التي في المنزل، هل بإمكانك أن تستفيد منها؟ على طاولتي علبة لوضع الأقلام فيها، هذه العلبة كانت في الأصل علبة لطعام!! لكن تم تنظيفها وتزيينها حتى أصبحت جميلة ومفيدة.

- تود أن تذهب مع عائلتك في رحلة إبداعية، كيف ستكون هذه الرحلة؟

-غرفتك غير منظمة، كيف سترتبها بحيث توفر مساحة كبيرة، ويكون هذا الترتيب عملي أيضاً.

-سيزورك بعض أصدقائك في المنزل، كيف ستستقبلهم بطريقة إبداعية؟

-رغبت في تنشيط أفراد أسرتك بنشاط إبداعي جديد، كيف

سيكون هذا النشاط؟

-قررت أن تزرع حديقة منزلك بنباتات الزينة، كيف ستزرعها وكيف سيكون شكلها؟

-لاحظت أن النفقات المالية كثيرة في منزلك، كيف ستقلص من هذه النفقات؟

-تود أن تتعلم وتزيد ثروتك المعرفية، ابتكر (١٠) طرق لتزيد من معرفتك.

-إذا كنت تعتمد على الخادمة في أعمال المنزل، تصـــور أنـــك تخليت عنها لمدة أسبوع، كيف ستدبر أعمال المنزل؟ وطبق هذا التمرين عملياً وتخلص من الخادمة ومن سلبيات الخدم.

الخاتمـــة:

كن شخصاً مبدعاً ولا تلتفت إلى ما يقوله غيرك مـــن تعليقـــات سلبية ومثبطة، وحاول أن تنميَ مهارة الإبداع لديك واعلم أنهـــا مهارة تستطيع أن تكتسبها، والإبداع ضروري لحياة الفرد لكسر الروتين والملل، ولتطوير مهاراته ومعارفه، ولإثـــراء حياتـــه بالتجارب والمواقف الجميلة، لذلك فكر في كل حياتك الشخصية وحاول أن تبدع ولو قليلاً في كل مجال.

كيف تحفّز موظفيك:

هل سبق لك أن تساءلت "لماذا لا يبدو موظفوك مندفعون للعمل مثلك؟" لست الوحيد الذي يتساءل هكذا. فمسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل تعدّ مشكلة رئيسية في الشركات الأمريكية، تكلّف أرباب الأعمال الملايين من الدولارات من عوائد كل ســـنة. إنّ المشكلة واسعة الانتشار جدا بحيث يرى بعض الخبراء أنّ (٧٠) بالمائة من عمّال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في الســـابق. فما الواجب عليك عمله لتحفيز موظفيك للقيام بأفضل ما لديهم؟ خذ هذا الفصل لتتعلم كيف تحفّز موظفيك بفعالية.

هل تتوقّع الكثير من موظفيك؟

يصل الموظفون لمكاتبهم في الوقت المحدد لبدء العمل ومن ثـــم يقومون بأعمالهم بشكل جيد، وهم موجودون عند الحاجة لهـــم. فهل يعد طلب تقديم خدمات إضافية بسيطة للزبائن أمرا شـــاقا عليهم؟!! هل الابتسامة في وجه الزبون بدلا من العبـــوس فـــي وجهه والإقلال من التذمر أمرا صعبة؟!! مع العلم بأن الشـــركة تقدم خطة تقاعد وضمان اجتماعي جيـــدة، بالإضـــافة لأربعـــة أسابيع إجازة سنوية على الأقل. فلماذا لا زلنا نحصل على أداء أقل من المطلوب من موظفينا؟!!

موظف عامل مقابل موظف متحمّس للعمل:

المشكلة أنّ المزايا والعطلة والراتب هي مقابل لخدمة الموظف، وليست لتحفيزه. الشركة تقدم هذه المزايا لكي تجذب وتبقي العمّال الموهوبين. ألق نظرة على أيّ شركة وستجد أنّ هذا النوع من المقابل لخدمة الموظف أصبح قياسيا في الوقت الحاضر.

لذلك، فهي لا تحفّز الموظفين. في الحقيقة، حوالي (٥٠) بالمائة من الموظفين يبذلون من الجهد ما يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم. من الواضح، أن "عمل ما يجب القيام به للنجاة فقط" وليس ما تريده من موظفيك. إذاً، إن كانت هذه المزايا وأيام العطلات الممنوحة من الشركة لموظفيها لا تحفزهم! فما العمل؟

موظفون بتحفيز غير محدود:

الفرص بالنسبة لمؤسستك، هي أن يكون لديك أناس جيدون يعملون في مؤسستك. يريدون أن يدفع لهم بشكل عادل، ويعرفون ما تفكّر به بخصوص عملهم، ويعرفون موقعهم الحالي وما يمكنهم عمله للترقّي والوصول لمواقع أعلى. وما يهمك هو أن تراهم يعملون بأقصى ما يمكنهم. لكن قبل أن تتعلّم كيف تقوم بهذا، عليك أولا الإجابة على هذا السؤال: لكي تحفّز

موظفيك، هل تغيّر الموظف أو تغيّر التنظيم الذي يعمل فيه؟ الجواب الصحيح هو: تغيير التنظيم هو ما يجب القيام به؛ لأن تغيير الأفراد يأخذ الكثير من الوقت والجهد ولا يفيد الموظفين الآخرين. في الواقع، أن تغيير الموظفين ليس الحل الأمثل لإحداث أيّ تأثيرات بعيدة المدى.

لذا، من المحتمل أن تتساءل "كيف أقوم بتغيير منظمتي بالكامل؟" لا تقلق، إنه ليس بالصعوبة التي تتوقعها. في هذا الفصل، سنعلّمك عدّة استراتيجيات لتحفيز موظفيك (بدون استعمال المال). ذلك صحيح! يمكنك جعل موظفيك يقدمون أكثر للشركة بدون تقديم وجبات طعام مجانية أو تقديم أيام عطلة إضافية.

حدد حوافز موظفيك الطبيعية:

إنّ الموظفين الذين يعملون لشركتك يحفّزون طبيعيا. قد يفاجئك هذا الأمر، لكنّه حقيقي. كلّ ما عليك القيام به هو الاستفادة من قدراتهم الطبيعية، يمكنك ذلك من دون أن تنفق أية مبالغٍ تذكر. ذلك صحيح! بلا أموال. في الحقيقة، الأموال قد تنقص حماس الموظف وأدائه.

الخطوة الأولى: في الاستفادة من قدرة موظفيك الطبيغية هي إزالة

الممارسات السلبية التي تقلل من التحفيز الطبيعي لموظفيك.

الخطوة الثانية: على منظمتك أن توجد وتطور محفزات حقيقة يمكنها إثارة الموظفين وزيادة اندفاعهم.

بتقليل الممارسات السلبية وإضافة محفزات طبيعية، تكون قد وضعت نفسك على بداية طريق التحفيز الطبيعي للموظفين.

التحفيز الطبيعي للموظفين يعتمد على أنّ كلّ الناس عندهم رغبات إنسانية للانتساب، والإنجاز، وللسيطرة والسلطة على عملهم. إضافةً لذلك، عندهم الرغبات للملكية، والكفاءة، والاعتراف، وأن يكون لعملهم معنىً.

أزِل معوقات التحفيز:

فيما يلي قائمة بالممارسات التي تثبط من عزيمة الموظفين. هذه الأمور تشكل قوى مثبطة في العمل يجب تفاديها:

- املأ جو الشركة بالسياسات .
- كوّن توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين .
- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين اتباعها .
- حدد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها .

عملهم .

- قدم نقدا بدلا من التعليقات البنّاءة .
- اقبل مستوى الأداء المنخفض، بالتالي سيشعر الموظفون ذوو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا .
- عامل موظفيك بشكل غير عادل .
- استفد من الحد الأدنى من طاقة موظفيك .

كم واحدة من هذه المثبطات موجودة بشركتك؟ وكم واحدة يمكنك إزالتها؟

تطبيق وسائل التحفيز الطبيعية:

فيما يلي أمثلة لبعض المحفزات التي ستساعد موظفيك على تحفيز قدراتهم الطبيعية. تذكّر، تطبيق هذه الحوافز يكون من دون إنفاق المال. بدلا من التركيز على المال، ركّز على كيفية عمل بعض التغييرات ضمن منظمتك.

- إذا كان عمل موظفيك روتينيا، أضف بعض أشكال المرح لهذا الروتين .
- أعط موظفيك فرصة اختيار الطريقة التي يودون القيام بأعمالهم بها .
- شجّع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن شركتك .

- شجعّ التفاعل بين موظفيك وتكوين فرق العمل بينهم .
- يمكنك تعليمهم من أخطائهم مع تجنّب النقد القاسي .
- طوّر الأهداف والتحديات لكلّ موظف .
- قدّم الكثير من التشجيع .
- أظهر الإعجاب بأعمال موظفيك .
- طوّر مقياسا يظهر التقدم في الأداء .

توصل للرغبة الطبيعية للإنتاج عند موظفيك بإزالـــة مثبطـــات التحفيز وإضافة محفزات غير مكلفة تقـــوم بتحفيـــز الرغبـــات الطبيعية الموجودة لدى موظفيك لتقديم أقصى مســـتوى لـــلأداء والإنتاجية لديهم.

فيما يلي بعض الرغبات الطبيعية الموجودة في الإنسان:

- الرغبة في النشاط .
- الرغبة في الملكية .
- الرغبة في القوّة .
- الرغبة في الانتساب .
- الرغبة في القدرة .
- الرغبة في الإنجاز .
- الرغبة في الاعتراف به .
- الرغبة في أن يكون لعمله معنى .

(حاول أن) و(احذر من) لتحفيز موظفيك:

لكي تنجح، على شركتك تقديم أعلى مستوى من الخدمة لكل زبون وموظف. كل عضو في الشركة يجب أن يعمل مع الآخرين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة.

كصاحب للعمل، ضع هذه الملاحظات فى اعتبارك:

حاول أن تقوم بهذه الأمور:

ادفع أجوراً تنافسية: من الصعب إيجاد الموظّفين الموهوبين على كافة المستويات الإدارية، وتكلفة تدريبهم واستبدالهم عالية. حاول معرفة المبلغ الذى تدفعه الشركات الأخرى، وحاول جعل عروض رواتبك وتسهيلاتك في مستوى منافس للشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال. أيّ موظف يشعر أنه يحصل على راتب أقل من جهده من الممكن أن ينتقل لشركة أخرى.

قيّم الأداء بإنصاف.

- ضع وصفا وظيفيا واضحا ومعقولا لكلّ موقع ومنصب في الشركة .
- استرشد بنموذج تقييم الموظفين السنوى عند المراجعة.
- تأكّد من أن المراجع قد قام بما يجب عليه .

- ولديه البيانات ذات الصلة الوثيقـــة بالموضــــوع، ويعــرف الحقائق .
- وأنه أقام التقييم على تحليل موضوعي للحقائق .
- طبّق كلّ النتائج بشكل متساوي على الجميع .
- قم بمراجعة أخرى إن لزم الأمر .
- وثّق جميع النتائج، الإيجابية والسلبية .

أصغ. إن كان لدى العاملين مشاكل في العمل، ناقش هذه الأمور بشكل معقول وعقلاني، واستمع لما يقوله الموظفــون بعنايـــة.

وضع أهدافا لتحسن مساهمة الموظفين.

وضّحْ توقّعاتك: من الممكن أن يؤدي الموظف عمـــلا مميـــزا وبارزا، لكنه لا يمتُّ بصلة بالأعمال المطلوبة منه في الوصف الوظيفي لوظيفته. تذكّر، أنك تستأجر وتبقي الموظفين في العمل لإنجاز أدوار ومهام معينة؛ إنك لا تخلق أدوارا لموظفيك.

قدّر الأعمال المتميزة: إذا تحلى الموظـــف بـــروح المبـــادرة، وتجاوز التوقّعات للأفضل، وأدّى عملا مميزا وبارزا، دعه يعلم بأنّك تقدّر مساهمته.

شجّع الموظفين: التربيت على ظهور المـــوظفين فـــي الوقـــت المناسب له أثر ملحوظ على زيادة الإنتاجية. أشر إلى إنجازات الموظف، ليس فقط في وقت مراجعة الأداء، إنما حال حدوثها.

احذر أن تقوم بهذه الأمور:

استعمال حيل قصيرة الأمد. حيلة "موظف الشهر" قـد تكـون خطرة. إن كان لديك ٥٠ موظفا، يمكنك أن تقدّر كل واحد منهم بالترتيب لقيامه بعمل بارز، لكن بعد سنة أو نحوها، لـن يهـتم أحد بذلك. من الناحية الأخرى، إن كان لديك ٥٠ موظفا ونفس الأربعة أو الخمسة يتناوبون الفوز، سيكون لديك بلا شك بعض المشاكل، منها اتهامك بالمحسوبية.

البدء باجتماعات عديمة الفائدة. استغلّ التقنية باستعمال الإنترنت أو المذكرات التوضيحية لتوزيع وإيصال المعلومات المهمة على موظفيك، بدلا من مقاطعة إنتاجيتهم باجتماع آخر.

التسامح مع الأداء الأقل من متوسط. إن كنت تتوقع من موظفيك تقديم أداء معين، عليك أن تضع هذه الأهداف موضع التنفيذ من قبل الجميع. لا تسمح لموظفيك بتصيد أخطاء الآخرين. اجعـل كلّ شخص مسئولا عن مهماته ومسئولياته.

تحفيز موظفيك بهذه البساطة!

إنه كذلك! أنت الآن تعرف أسرار تحفيز موظفيك بفعالية. تذكّر، لا تعمل على تغيير عادات أو مواقف الأفراد، اعمل على تغيير الهيكل التنظيمي لتقليل مثبطات التحفيز وزيادة قدرات الموظفين

على تحفيز قدراتهم الطبيعية.

فن التعامل مع من لا تطيقهم !!

كيف تخرج أفضل ما في الآخرين في أحلك الظروف؟

لا تظهر القدرات الإدارية والقيادية الحقيقية للقائد أو المدير في ظل الظروف الجيدة ولا حتى الظروف العادية وإنما تظهر القدرات الحقيقية في ظل الأزمات والمشكلات الصعبة .

وللسلوك البشري أنماط تختلف وتتباين كثيرا متأرجحة بين قطبين شديدي التنافر وهما القطب الموجب (العنف والعدوانية) والقطب السالب (السلبية الشديدة واللامبالاة) من جهة أخرى وبالطبع بينهما درجات مختلفة من السلوك المتدرج من الاعتدال إلى الإيجابية أو السلبية . وتجد أن الأشخاص الطبيعيين هم الذين يتعاملون بثقة واعتدال وتوازن في الظروف الطبيعية ويلتزمون الوسط في تعاملاتهم مع الآخرين .

والمبالغة في السلوك تعتبر رد فعل طبيعي لتعرض المرء لضغوط ما فيظهر ذلك بشكل طبيعي على سلوكه فإن كان انطوائيا فسيصبح أكثر سلبية وتتكون لديه رغبة في الانطوائية وإن كان شديد الثقة بالنفس فإنه يميل إلى التعبير عن نفسه

بصوت أعلى، وتتحصر الأهداف التي يسعى اليها الناس في محورين أساسيين هما :

محور العمل ومحور العلاقة بالآخرين.

في جانب العمل تتركز الأهداف في هدفين رئيسين هم

١- إنهاء العمل بأسرع طريقة

٢- إتقان العمل بأقل مجهود.

وفي جانب العلاقة بالناس يتلخص الهدفان في:

١- مجاراة الناس ومسايرتهم.

٢- الحصول على ثنائهم وانتزاع إعجابهم.

حين يتعرض الإنسان لخطر يتعلق بهدف يسعى لتحقيقه فإن ذلك يؤثر على سلوكه الطبيعي ويتغير هذا السلوك تبعاً لمقدار سيطرته على نفسه، ويتحرك نحو المبالغه سواء سلباً أو عدو... وحين تخرج الضغوط أسوأ ما في الناس فإنها تحولهم لأنماط سلوكية يصعب التعامل معها.

طرق التعامل مع الشخصيات صعبة المراس :

١- أن ترضى بالأمر الواقع وأن لا تفعل شيئا:فيجب عليك هنا محاولة التأقلم مع هذا الشخص دون اللجوء لشخص آخر ...

يستطيع أيضا أن يفعل شيئا، وعدم فعل شئ أمر خطير فالإحباط والغضب يتراكم مع الوقت ويؤدي للانفجار.

٢- أن تهرب من المشكلة:

الإيمان بأنه من المستحيل إيجاد حلول لكل المشاكل وعليه يجب أن تعلم أن هناك مشاكل بدون حلول. أو مشكلات لا تستحق عناء البحث عن حل فيكون الهروب من المشكلة حلا معقولا جدا.

أن تنظر للشخص الصعب نظرة مختلفة:

بإمكانك محاولة تفهم الدوافع التي أدت بالآخرين لهذا السلوك إذا استمر الشخص في تصرفاته ومن المعلوم أن تغييرنا لأنفسنا أسهل بكثير من تغييرنا للآخرين لأمور:

أولا: لأن تغييرنا لأنفسنا قد يؤدي لتغيير تصرفات الآخرين تجاهنا.

وثانيا : لأنه من الممكن أن يؤدي التغيير إلى تحريرنا من ردود الأفعال التقليدية التي تعودنا ممارستها ومن الأهمية تغيير السلوك لتوفير الإرادة والمرونة لاختيار الحل.

٣- أن تعامل الشخص المزعج بطريقة جديدة : فكلما اجتهدت في إسعاد الآخرين اجتهدوا هم أيضا في إسعادك والعكس، فكما

أن هناك لديهم القدرة على إزعاجك فكذلك أنت تستطيع إزعاج الآخرين، ومن الأفضل اللجوء للحلين الآخرين حتى تنمي مهاراتك في التعامل مع الآخرين فتصبح الشخص الذي يلجأ إليه الجميع ولابد من أجل تحقيق ذلك أن تتعرف على أنماط السلوك الصعبة التي نواجهها عادة في حياتنا اليومية.

وهناك عشرة أنماط سلوكية تمكننا من تصنيف الشخصيات الإيجابية والسلبية التي نقابلها في الحياة العملية:

النماذج العدوانية للسلوك :

١- الشخص الدبابة :

لديه ثقة زائدة في النفس وأثناء تعرض أهدافه للخطر يلجأ للمواجهة الصريحة محطما الشخص الذي تسبب في المشكلة من وجهة نظره، فهذا النمط من السلوك لا تسيِّره دوافع شخصية ضدك ولكن هدفه الرئيس إنهاء المهمة بأسرع وقت وأفضل طريقة .

كيفية التعامل مع الدبابة:

سيعتبرك الدبابة جزءا من الهدف ولكنك لست الهدف نفسه ولكنه يظن أنك سبب كل المتاعب وتعطيل كل الأوراق، أو أنك

تعيق عمل الإدارة كلها ولأنه يريد إنهاء المشكلة بأي ثمن فلابد من إبعادك عن الطريق.

ردود الفعل العادية تجاه الدبابة:

١- الهجوم المضاد بنفس القوة.

٢- محاولة تبرير الموقف.

٣- أو الصمت التام والابتعاد عن فوهة المدفع.

هدفك الجديد:

هو الحصول على احترام الدبابة دون الاضـــطرار لاســـتخدام المدفعية المضادة.

الخطة:

١- أول خطوة هي الاحتفاظ بالثبات في الموقف فلا تقـــف إذا كنت جالسا، وتنفس ببطء وهدوء واترك الدبابة يفرغ كل ما في جعبته.

٢- قاطع الهجوم إذا زاد عن حده :

كأن تبدأ في النداء عليه باسمه عدة مرات وبصوت عالٍ وبحزم دون استخدام أي نبرة حتى تحصل على انتباهه.

٣- أعد على أسماعه ملاحظاتك التبريرية بسرعة واقتضاب فهذا يوضح له أنك كنت تستمع وتفهم وتركز على إنهاء المهمة.

٤- صوب على الهدف الرئيسى وأطلق النار على الهدف:

في جملتين صغيرتين لخص ردك على الاتهامات وبالطبع مسبوقين بجملة توضح أن هذا هو وجهة نظرك الشخصية في الموضوع .

٥- السلام المشرف:

اجعل هناك فرصا لعودة العلاقات مع الدبابة فلا تغلق الباب أمام فرص السلام وأعطه فرصة للتراجع بكرامة.

أما إذا كانت اتهامات الدبابة لك صحيحة فأسرع طريقة لإنهاء الهجوم :

١- الاعتراف بالخطأ .

٢- اذكر بسرعة ما تعلمته من التجربة.

٣- تعهد أمامه بعدم تكرار هذا الخطأ مستقبلا .

القنّاص:

هناك من الناس من يتصيد الأخطاء للآخرين ويسمعهم التعليقات اللاذعة مستهزئا بآرائهم في الأوقات التي يحتاجون فيها بشدة للثقة بالنفس.

الأهداف غير المعلنة لسلوك القناص وتأثيرها على سلوكه :

أ- قد يكون من أهداف القناص إنهاء العمل في أســرع وقــت ولذلك يلجا للطلقات الخفية حتى يقضي على المعارضة بسرعة ويصل إلى هدفه.

ب- محاولة الحصول على اهتمامك وجذب انتباهك عن طريق السخرية اللاذعة ودافعه الرئيسى في ذلك هو البحث عن مودتك واهتمامك.

ردود الفعل العادية تجاه القناص:

١- لا تظهر للآخرين أنك تشعر بالحرج.

٢- لا تحاول الرد بنفس الطريقة.

٣- لا تنسحب وتختبئ داخل موقعك.

هدفك الجديد:

إخراج القناص من مخبئه كي يواجهك وجها لوجه.

الخطة :

١- التوقف عن الحديث وتكرار كلماته بنفس طريقته فيــؤدي ذلك عادة إلى إحراجه وإضحاك الآخرين.

٢- توجيه أسئلة واضحة: مثل أن تستفسر عن علاقة بين كلامه وبين الموقف محتفظا في الوقت نفسه بالبراءة والهدوء الشديد على وجهك.

٣- إذا كان رد فعل سلوكك مع القناص هو العدوانية فتعامل معه مثلما تعاملت مع الدبابة.

اخرج في دورية استطلاعية :

كأن تحدد لقاءاً شخصيًا مع القناص لتحاول معرفة السبب الذي يدفعه للسخرية منك وأثناء هذا اللقاء نفذ الآتي:

أ- ابدأ بتذكيره بما قال.

ب_ اسأله عن سبب ما قاله.

ج- إذا كان رد فعله الصمت فخمِّن عدة أسباب قد تكون هي السبب الحقيقي فإذا نجحت في الوصول لهذا السبب فسيتكلم جاذبا أطراف الحديث ساردا كل التفاصيل.

د- استمع دون مقاطعة ثم اشكره على صراحته.

هـ- وضح له أي معلومات قد تزيل ما التبس عليه من مواقف أو اعتذر له لو كنت حقا مخطئاً.

و- اقترح وسيلة بناءة للتعامل معه في المستقبل :

واطلب منه مباشرة إخبارك بما يضايقه منك لأنه يهمك كثيرا لتحسين مستوى العلاقة.

أما إذا كان هدف القناص هو الحصول على اهتمامك، فيمكنك أن :

١- تعالج الموقف بينك وبينه في خصوصية.

٢- تخبره بصراحة بأن تعليقاته تضايقك.

٣- تبدي إعجابك به إذا حاول الحصول على اهتمامك بطريقة إيجابية .

٣-ذو العلم الواسع:

وهو يملك معرفة عميقة وكفاءة كبيرة ولذلك فهو شديد الثقة بالنفس ويملك التعبير عما يريد بوضوح.

أهداف صاحب العلم الواسع:

هو يملك هدفا رئيسيا وهو إنهاء العمل على أفضل وجه ولهذا فهو يميل إلى السيطرة ولا يحب المعارضة العادية تجاهه:

فقد يثيرك سلوكه ويؤدي بك ذلك إلى:

- قد تحاول التشبه به في رفضه آراء الآخرين لمجرد معارضتها لآرائك.
- ضيق أفقه من وجهة نظرك قد تؤدي بك إلى احتقاره.
- شعورك بالإحباط لأن آرائك لن ترى النور أبدا.

هدفك الجديد :

أن تجد طريقا لأفكارك الجديدة.

الخطة :

١- الاستعداد الجيد قبل تقديم الفكرة وذلك بدراسة كل التفاصيل فلا تترك فرصة لواسع العلم أن يكتشف خطأ يبرر به رفضه للفكرة كلها.

٢- ردد حديثه باحترام :عليك أن تعيد على مسامعه باختصار واحترام شديدين رأيه في الموضوع حتى تثبت له احترامك واقتناعك بما يقول.

٣- قدم له الطمأنينة إلى أنك توقر وتحترم رغباته وشكوكه :

٤- اعرض رأيك بطريقة غير مباشرة.

أ- استخدم ألفاظا مثل: ربما يحتمل؛ لتشعره بأنك لا تحاول فرض رأيك عليه.

ب - استخدم ضمير "نحن" بدلا من "أنا" حتى لا يبدو الموقف كما لو كان تحديا بينك وبينه.

٥- أكد له اعترافك بريادته وتفوقه وتأكد أنك باعترافك هذا تفتت ثغرة في جدار الصَّلَف والغرور مفسحا مكانها موضعا لفكرتك.

٤- المتعالم الذي يدعي المعرفة :

وهو شخص يملك قدرا ضئيلا من المعرفة ولذلك فهو يحسن التأثير على الناس في البداية.

أهداف مدعي المعرفة وتأثيرها على سلوكه:

الحصول على الثناء والإعجاب ولذلك فهو يميل إلى الاندفاع للتأثير على الآخرين.

ردود الفعل العادية تجاه مدعي المعرفة :

قد يدفعك اكتشافك بأن الشخص المتحدث متعالم يدعي المعرفة إلى العنف في الرد عليه مما يستفزه ويدفعه للمبالغة أكثر في ادعاءاته.

هدفك الجديد :

اصطياد أفكاره السيئة وإبعادها عن الطريق.

الخطة :

١- أعطه بعض الاهتمام الذي يبحث عنه:

أ - أعد ملاحظاته بحماس.

ب- أوحِ له أنك مقتنع بأن نواياه حسنة وأنه يريد المساعدة حقا.

٢- اسأله عن أشياء محددة :

هو عادة يتكلم بتعميم شديد فحاول سؤاله عن شئ محدد مع الحرص على أن تبدو في غاية البراءة والجدية وذلك سيجعله لا يجد جوابًا.

٣- تحدث عن وقائع ملموسة :

بعد وقفه عن الثرثرة وابدأ بسرد الوقائع وأظهر أي مستندات تؤكد كلامك.

٤- افتح له بابا للخروج من المأزق :

قل له مثلاً: ربما لم تتح لك الفرصة للاطلاع على كل هذه المستندات ولذا كان لك رأي مغاير.

٥-اكسر الدائرة التي تؤدي به إلى التصرفات المثيرة للاستفزاز:

أ - ادعه للقاء خاص وواجهه بهدوء بما يفعل، ووضح له النتائج السلبية لسلوكه .

ب - إذا أحسن مدعي المعرفة أداء شيء فاغمره بالثناء الذي يستحقه فسماع المديح والإعجاب هو الدافع الرئيسي لسلوكه.

٥-القنبلة اليدوية :

وقتما تتراكم الدوافع والأسباب لدى الشخص القنبلة ينفجر القنبلة في كل اتجاه محطما كل شيء ولأتفه الأسباب.

الهدف الرئيسي للقنبلة وتأثيره على سلوكه:

ويكون عادةً هدف القنبلة هو الحصول على الثناء والاهتمام فإذا قوبلت القنبلة بالامبالاة فإنه يشعر بالاستياء الذي يتراكم بداخله دافعا إياه لانفجار في وقت لا يتوقعه أحد.

ردود الفعل العادية تجاه القنبلة:

ربما دفعك انفجار القنبلة إلى:

١- انفجار مضاد.

٢- انسحاب من المعركة وشعور بالكراهية للقنبلة.

٣- الهروب من المواجهة.

هدفك الجديد :

السيطرة على الموقف حين يفلت زمام القنبلة.

الخطة :

١- اجذب انتباهه إليك، فإذا انفجرت القنبلة فعليك أن :

أ- تنادي عليه باسمه عدة مرات وبصوت أعلى من صوته .

ب- احتفظ بنبرة صوتك ودودة ومعبرة.

٢- خاطب العواطف :

أ- أظهر اهتمامك الحقيقي بمشكلته .

ب- استمع بدقة لتحدد سبب الانفجار :

كثيرا ما توضح العبارة الأولى السبب الرئيسي في الانفجار.

ج -أعد السبب الرئيسى على مسمعيه .

د - طمئنه إلى أنك تهتم :

وليكن من كلامك له: (نحن نهتم بالمشروع الذي أعددته ولا يجب أن تشعر أبدا أننا نتجاهل مجهودك الكبير ولكن هذا التصرف المبالغ فيه لا يليق بك فأنت من خيرة الموظفين ويجب أن تكون تصرفاتك على مستوى عالٍ من الرفعة والحكمة).

ويعرف هذا بأسلوب الإيحاء الإيجابي.

٣- هدئ من حدة الموقف :

إذا أحرزت نجاحا في الخطوة السابقة ستجد أن القنبلة اهتز لثوان وبدأ يتراجع ، وهذه هي فرصتك لكي تهدئ من سرعة كلامك وتخفض من نبرة صوتك حتى يمر الموقف بسلام.

٤- استراحة قبل مناقشة الموقف: كأن تقول له مثلا (أرجو أن تهدأ الآن وسنناقش هذا الموضوع فـي مكتبـي بعـد سـاعة بالضبط).

الوقاية من انفجار القنبلة:

أ- وجه للقنبلة سؤالا وهو هادئ عن الأشياء التي استفزته . وابدأ بذكر الهدف الإيجابي من فتح الموضوع مبينا أنك ترغب في وضع نهاية حاسمة للموضوع.

ب- اطرح أسئلة مختلفة بعضها يتطلـب الإجابـة بـنعم أو لا وأخرى مفتوحة حتى يتسنى له أن الإنطلاق في الحديث علـى سجيته مفضيا بمكنون نفسه.

ج -فإذا كان القنبلة أحد مرءوسيك فألحقه في بـرامج تدريبيـة لتنمية مهاراته في العمل مع الفريق .

٦-الشاكي الباكي:

هو الشخص الذي يهوى الشكوى من كل شيء وأي شيء لعدم رضائه عن كل شيء وهو بذلك يشيع جوًا من السلبية ينفر منه الآخرون ويبعدهم من حوله.

الهدف الرئيس للشاكي وكيف يؤثر على سلوكه : دائما تكـــون المثالية هي محور حياة الشاكي وربما كان الكمال المطلق هدف لا يمكن الوصول إليه ولذلك فهو غير راض على الدوام.

ردود فعلك المعتادة تجاه الشاكي وكيف يؤثر على سلوكه:

من المتوقع أن تدفعك شكوى الآخرين إلى:

أ - أن تبدأ بالشكوى معه.

ب - أن تعترض على ما يقول .

ج - أن توافق على ما يقول فيتمادى في الشكوى.

د - محاولتك حل مشكلته .

هـ - أن تتساءل لماذا اختارك أنت بالذات ليشكو إليك.

هدفك الجديد :

تتحالف معه بهدف حل مشكلاته بطريقة إيجابية.

الخطة :

١-الاستماع إلى القصة مع محاولة تحديد نقطها الأساسية.

٢- مقاطعة سرد القصة في بعض المراحل مع طـــرح أســـئلة توضيحية.

٣- إعادة توجيهه إلى الاهتمام بالحلول الممكنة.

أ - سؤاله عن نقطة معينة : ماذا أنت فاعل في هذا الأمر؟

ب - إذا قال لا أعرف، قل له : اقترح عدة حلول وسـنحاول معا المفاضلة بينها.

ج - لو طرح حلولاً غير منطقية قل لــه :"هــذا مســتحيل" ووضح له الأسباب، واسأله أن يقترح حلولاً أخرى.

د - عند تكرار اقتراحه للحلول غير الممكنة اطلب منه إثبــات فاعليته في تطبيق هذا الحل.

٤- تحدث معه عن المستقبل :

كأن تحدد له مدة زمنية محددة للمناقشة فإن توصلت للحل حــدد جدولا زمنيا لتنفيذ الحل.

٥- إذا لم تفلح جميع محاولاتك لإنهاء حالة الشكوى فيجــب أن تضع حدا للشكوى وذلك عن طريق إخباره بحقيقة كونه يفكــر دائما في طرح المشكلات ولا يفكر أبدا في طرح الحلول.

٧-المتردد الرافض :

وهو شخصية متشككة في كل شيء تتصيد الأخطاء فــي كــل مشروع ليرفضه.

الهدف الكامن للمتردد وكيف يؤثر على سلوكه:

كل تركيزه ينصب على عدم الاهتمام بأفكار الآخرين وخوفه من خيبة الأمل في اجتياز التجربة يدفعه للبعد عن المخاطر، فــإذا

أخطأ هو أو أحد من العاملين معه أصيب باليأس سريعا، ونقده الدائم للغير يبعد عنه الناس مما يزيد من إحساسه باليأس.

ردود الفعل المعتادة تجاه المتردد الرافض:

السلبية تدمر الروح المعنوية وتؤدي إلى تجميد التطوير والرافضون لا يقصدون أبدا إزعاج الآخرين، فهم على قناعة بأن الوضع ميئوس منه ولا أمل في التغيير .

هدفك الجديد :

مساعدة المتردد ليتحول من شخص يتصيد الأخطاء إلى شخص يدرك الأسباب الكامنة وراء ارتكاب الأخطاء.

الخطة :

١- لا تقاوم التيار : اسمح له بأن يتحدث أولا بسلبيته المعتادة ولا تعارضه.

٢-استخدمه كمصدر هام للمعلومات :

فطبيعته المتشككة تجعله من أقدر الناس على رؤية كل المصادر المحتملة للمشكلات.

٢- أبق لهم الباب مواربًا :

٣- أمهله لفترة واطلب منه العودة بعد التفكير بهدوء فقد يغير من موقفه الرافض.

٤- استخدم معه أسلوب الإيحاء المضاد :

٥- عامله بأسلوب الإيحاء مثل الأطفال الذين يتسمون بالعنـــاد فالضد يظهر حسنه الضد .

٦- اعترف بنيته الحسنة :

تصرف كما لو كنت تعرف أن أسلوبه الناقد هدفه أساسا تجنب الأخطاء المحتملة لأنه ينشد الكمال.

٨-السلبي الصامت :

وهو شخص يميل للانطواء ويصعب عليه التعبير عــن آرائـــه فكلما ازدادت الضغوط عليه قلت استطاعته في التعبير عن نفسه بأي وسيلة كانت.

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوك السلبي الصامت :

هناك نوعان من الصامتين:

أ - أحدهما محور حياته الناس فهو لديه رغبة في مجاراتهم ولكن عند الضغط عليه يلجأ للصمت.

ب- النوع الثاني يرغب في إنهاء مهامه بأفضل طريقة وحين يتعرض لأخطاء الآخرين يلجأ للصمت كوسيلة للاحتجاج.

ردود الفعل العادية تجاه السلبي الصامت: أحيانا قد تلجأ للعصبية والعنف معه وذلك لإقناعه بالكلام، ولكن لا بد أن تعرف كيف تصبر عليه.

هدفك الجديد :

حفِّزه على الكلام.

الخطة :

١- خصص مساحة كافية من وقتك تقضيها معه دون محاولة لاستعجاله أو الضغط عليه واعلم أن مثابرتك وإصرارك سيدفعه في النهاية لإعطائك ما ترغب حتى يتخلص من إلحاحك .

٢- وجه له أسئلة لا تحتمل الإجابة بنعم أو لا وتتطلب شرحاً للرد عليها وارسم على وجهك علامات لتوقع الإجابة كأن ترفع حاجبك قليلاً وتميل إلى الأمام باتجاهه كما لو كنت تنتظر إجابة انظر إلى الصامت في عينيه مباشرة ولا تستسلم بسهولة. إذا لم يعطك إجابة واستمر في صمته أعد عليه السؤال مرة أخرى . لو قال لك: لا أعرف، قل له : "تخيل بعض الإجابات لهذا السؤال وعبر فقط عما تتخيل.

٣- أضف بعض المرح للموقف :

اقترح بعض الإجابات الغريبة إذا طال صمته فتنتزع من الصامت ضحكه وتكسر بذلك الحاجز بينكما، فإذا استمر في قوله: "لا أعرف"، اقترح أنت إجابة غير متوقعة تدفعه بها لإجابة معقولة للدفاع عن نفسه.

٤- خمّن أنت الإجابة :

إذا تمسك بالصمت فحاول أنت تخمين عدة إجابات لسؤالك واسردها عليه ولو ذكرت السبب الحقيقي فستجده يلتقطه ويكمل سرد بقية التفاصيل .

١- تحدث معه عن المستقبل :

وأخبره بالتأثير النفسي الذي يحدثه حجبه للمعلومات على سير العمل الذي يرغب في إنهائه على أفضل صورة.

٢- الحذر من وعد الصامت بأشياء لا تستطيع تنفيذها .

٩-المتردد :

هو شخص يعجز عن اتخاذ القرارات في الوقت المناسب فهو غالبا ما يرى السلبيات في كل خيار فيخشى من الاختيار خشية الوقوع في الخطأ.

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوكه: هدفه هو مسايرة الناس ولذلك هو يخاف الاختيارات التـــي قـــد تغضـــب مشـــاعر أي شخص.

سلوكك العادي معه :المتردد يسبب لك العصبية ونفاذ الصـــبر وأي محاولة للضغط عليه لاتخاذ قرار تدفعه للمبالغة في التردد.

هدفك الجديد :

مساعدته على اتخاذ قرار مناسب وذلك بتقديم خطة له يتبعها .

الخطة :

١- عدم الضغط عليه ليصل إلى قـــرار ولكـــن اطلـــب منـــه الاسترخاء والوثوق في أن قراره لن يؤثر على مستقبله تـــأثيرا سلبيا.

٢- حاول اكتشاف الصراعات التي تدور بداخله، وحاول كشف كل الاحتمالات التي تدور في ذهنه بخصوص القرار.

٣- علمه كيفية استخدام أسلوب (بن فرانكلين) لاتخاذ القـــرار وهو يتلخص في كتابة ورقة سلبيات وإيجابيات كل قـــرار ثـــم مقارنة الأوراق للوصول للقرار الأكثر إيجابية.

: عندما يصل المتردد إلى قرار فعليك أن تطمئنه وتؤكد لـــه
أنه لا يوجد قرار مثاليٌّ خالٍ من الأخطاء.
د- حاول تقوية العلاقة بينك وبينه وكن على استعداد لإعطائه
جزء من وقتك.

١٠-الإمَّعَـة :

وهو ذلك الشخص الذي لا يقول: "لا"، حتى لــو أراد قولهــا
يوافق الجميع ويعدهم بتنفيذ طلباتهم دون أن يفي بوعوده.

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوك الموافق دائما :

رغبته في مسايرة الناس والحصول على رضائهم هو ما يجعله
يعد الجميع دون تفكير فيما هو ممكن وما هو غير ممكن ويظن
أن من حقه في المقابل أن يحصل على الحب والتقدير، ولكــن
عدم وفائه بوعوده يسبب استياء الناس منه .
ردود الفعل العادية تجاه الإمعة:
بالتأكيد سيكون رد فعلك هو الغضب واللوم إذا ما وعدك بشيء
ولم يقم بتنفيذه بينما هو في أمس الحاجة لأن تهتم بـــه وتعلمـــه
كيف ينظم وقته.

هدفك الجديد :

الحصول على تعهدات يمكن الوثوق بها .

خطتك :

١- تشجيعه على الصراحة وإشعاره بالأمان والثقة.
٢-الاستماع إليه جيدا واستوضاح وإعادة ما يقوله علي مسامعه.
٣-ساعده على تخطيط يومه وإنتاجيته وذلك بمناقشة وسائل التغلب على المعوقات لتنفيذ الوعود معه.
٤-في نهاية حديثك معه قل له : "في المرة القادمة ، كيف ستتصرف لو قطعت وعداً ولم تتمكن من تنفيذه"، ثم استمع إلى إجاباته واطلب منه الالتزام بها بكلمة شرف.

تغيير وظيفتك

مقدمة:

ربما تكون من الذين ينظرون لساعاتهم كثيرا أثناء وقت العمل ويحسبون الساعات لمعرفة متى ينتهي الدوام. ربما تحس بحسرة بسبب عدم حصولك على ترقية منذ مدة ليست قصيرة، أو لتجاهل رؤسائك لعملك الشاق. أو ربما تجد في نفسك الرغبة للقيام بتحدٍّ جديد.

مهما كان الوضع، فتغيير الوظيفة سواء كانت بالانتقال لإدارة أو قسم جديد، أو الانتقال لشركة أخرى، أو حتى تغيير العمل نفسه، أصبح أمرا واقعا وحقيقة من حقائق العمل في الوقت الراهن. فالإحصائيات الحديثة تظهر أن الشباب الذي ينظمون للقوى العاملة هذه الأيام يقومون بتغيير أعمالهم من ٧ إلى ١٠ مرات أثناء حياتهم الوظيفية.

لكن قبل أن تتسرع بتغيير عملك (باختيارك)، أعط نفسك بعضا من الوقت لتصميم استراتيجية تساعدك على التأكد من أنك ستحصل على وظيفة أفضل من وظيفتك الحالية.

هذا الفصل سيساعدك على تقييم ما إذا كان الوقت مناسبا لاتخاذ قرار النقل. وذلك بالنظر للخيارات المتاحة ورؤية ما إذا كان من اللازم اتخاذ القرار الآن أم الانتظار.

تغيير وظيفتك سيناقش أيضا طرق تغيير الوظيفية من غير خسائر مالية. كيف يمكنك معرفة حقوقك ومستحقاتك المالية.

كن مستعداً:

ستكون فرصتك أقوى في التغيير للأفضل عندما تتوافق استعداداتك وتأهيلك لنفسك مع الفرص المتاحة في سوق العمل.

أيا كان الوقت الذي ستغير فيه وظيفتك، سواء بعد ستة أشهر أو ست سنوات، عليك أن تُبقي مهاراتك في تحديث وتطوير مستمر، لتكون متواكبة مع تطورات العصر، هذا الأمر سيكون في صالح في المستقبل.

حتى لو لم تخطط لتغير وظيفتك، قد تأتي لك الفرصة في الحصول على عمل أفضل أو الحصول على عمل في المكان الذي كنت تحلم به. فمواكبتك للتطورات تجعلك أفضل من غيرك، ومن المرشحين للحصول على مهنة أفضل.

ربما تجد برنامج (كمبيوتر) ترى أنه من المفيد أن تتعلمه. أو ربما دورة في الكتابة أو في الحديث أمام الجمهور، من

الممكن أن تطور مهاراتك في التواصل والتحدث مع الآخرين.
ألا يمكن أن يزيد من قيمتك في عملـك تعلـم لغـة ثانيـة، أو الحصول على تدريب قيادي.

لا تغفل عن متابعة ما يحدث في شركتك ومجال عملها. متابعة التغيرات في الاقتصاد، والمجتمـع، والاتجاهـات الوظيفيـة، والمنافسة، فكل هذه الأمور قد تؤثر عليك وعلى عملك.

بشكل عام، عليك أن تكون قادرًا على تحديـد فـرص العمـل المتاحة والعوائق الموجودة. وهذه بعض الأسئلة لمساعدتك على تقييم مدى الأمان في بقائك مع رب العمل الحالي:

- كيف سيكون وضعي في شركتي الحالية بعد سنة مـن الآن؟
- هل هنالك شركات أخرى تعرض أوضـاعا مشـابهة لوضعي؟
- ما هي المؤهلات التي يطلبها أصحاب العمل لتوظيـف الأشخاص في المناصب المشابهة لمنصبي؟
- هل منصب رئيسي في العمل منصب آمن في شـركتي الحالية؟
- هل حدثت تغييرات مـؤخرا فـي الإدارة العليـا فـي شركتي؟

- هل شاركت منظمتي في الاندماج مع منظمات أخرى أو حتى التوسع في مجال عملها؟
- ما هو وضع شركتي المالي؟
- ما هو أداء شركتي بالمقارنة مع الشركات المنافسة؟
- هل استلمت أي تحذير شفوي أو كتابي في عملي؟

قدّر حجم عملك:

إن كنت مستاءً أو منزعجًا من عملك، فما سبب ذلك؟ عليك الإجابة على هذا السؤال قبل البحث عن عمل جديد. وإلا قد تنتهي لوضع ذو مشاكل مشابهة لما أنت فيه الآن. للمساعدة في تحديد مدى رضاك عن وضعك الوظيفي الحالي، اسأل نفسك هذه الأسئلة:

- هل أنا سعيد في عملي؟
- هل هنالك فرصة لأطور نفسي؟
- هل أنا سعيد بالمزايا الإضافة التي أحصل عليها من وظيفتي الحالية؟
- ما هو شعوري تجاه مكان عملي (الموقع الجغرافي)، وساعات العمل، وزملائي فيه؟
- هل أتقاضى راتبا مناسبا؟

- هل عملي يسبب لي الكثير من الضغط؟

عندما تجيب على هذه الأسئلة بدقة وصدق، اسأل نفسك مـــا إذا كنـــت مستعدا للعمل على تحسين هذا الوضع. ومـــــا الـــــذي يمكنـــــك فعله لتحسينه؟ إن كنت غير سعيد في عملك ولا تحس بأي تحـــدٍّ فيه، هل بإمكانك مناقشة ذلك مع مســـئولك المباشـــر لتعديل بعض مهمات عملك؟ هل ترى من المفيد حضورك حلقة دراسة أو مؤتمر أو دورة في أحد المعاهد أو الكليات يمكـــن أن تزودك بطرق جديدة لأداء عملك؟

إن كنت مهتما بالإنجاز، هل هنالك دورات يمكنك حضورها في شركتك حول التدريب القيادي أو التنوع في العمل؟ هل بإمكانك التطـــوع لتولي مهام في مشـــــروع جديد لتظهر قدرتـــك على تحمـــــل المسئولية؟

إن كان الراتب، أو المزايا الإضافية، أو كلاهما معـــا هـــو مـــا يشغل تفكيـــــرك. فربما محادثة صـــــادقة لكن بشكل مـــؤدب مع مسئولك المباشر تفي بالغرض.

إن كان ضغط العمل يؤثر على حياتك سواء داخل الشـــركة أو خارجها، فربما حضـــور دورة فـــي كيفيـــة التغلـــــب علـــى الضـــغوط وتقليصها في أحد المراكز المتخصصة تساعدك على تحســــين الوضع.

بعد هذا كله، إن كنت لا تزال ترى أنه من الأنسب تغيير عملك فتوكل على الله في ذلك، وباشر ذلك لكن بحذر.

في معظم الحالات من الأفضل أن تبدأ بالبحث عن عمل جديد وأنت لا تزال على رأس عملك الحالي متمتعا بالراتب ومزاياه الإضافية. إن قرارك بالانتقال من العمل وتقييمك لوضعك الحالي سيجعل مكان عملك الحالي أفضل بشكل مؤقت إلى أن تحين الفرصة لتركه.

ماذا الآن؟

إن كنت ترى أن قرار تغيير عملك هو الخيار الأنسب، فانظر لهذا الأمر على أنه فرصة أمامك. هذه فرصتك لتطوير مهنتك، والمضي قُدُمًا نحو تحقيق أهدافك الوظيفية، وتطوير مهاراتك وخبراتك. اسأل نفسك ماذا تريد أن تكون بعد سنة، أو خمس سنوات، أو عشرة. ولتتأكد بعد ذلك أنك في المسار الصحيح، اقضِ بعض الوقت في كتابة نقاط قوتك.

- ما هي نقاط قوتي؟
- ما الذي أستمتع بالقيام به؟
- كيف أريد أن أقضي يومي في مكتبي؟
- ما نوعية العمل الذي أشعر بأقصى رضا بالقيام به وفي نفس الوقت أحصل على راتب مرضٍ عليه؟

- هل أنا مستعد للتغيير؟
- هل أحب أن أعمل مع أشخاص، أو (كمبيـــوترات)، أو كتب، أو حيوانات، أو نباتات أو غير ذلك؟
- هل أحب رحلات العمل أو لا أحبها؟
- هل أقوم بتحديث سيرتي الذاتية باستمرار؟

إن لم تكن متأكدا من مقدرتك وميولك، بإمكانك الحصول علـــى الكثير من الكتب التي قد تساعدك على تحديد ذلك. أو قد تفيدك زيارة مستشار مهني لمساعدتك.

قسم أو إدارة جديدة؟ أم شركة جديدة؟

إن كنت راضيا عن رب العمل الحالي، لكنك غير راضٍ عـــن عملك، فهل توجد فـــرص عمـــل أخـــرى متـــوفرة لـــك فـــي شركتـــــك؟ لمعرفة ذلك راجع قسم الموارد البشرية، فعادة مـــا تكون هذه المعلومات متوفرة لديهم. عادة ما تشـــجع الشـــركات على شغل مناصبها بأحد موظفيها الحاليين قبل الإعـــلان عـــن المنصـــب في الصحف والمجلات. إن كانت راغبا بالقيام بنقل داخلي تأكد من إلمامك بسياسات شركتك حول النقل الـــداخلي. على سبيل المثال، حاول معرفـــة المدة التي يجب أن تقضـــيها في العمل قبل أن تنتقل لعمل آخر. اســـأل عـــن أي متطلبـــات

تعليمية أو تدريبية تأهلك للوظيفية الجديدة، وما إذا كان النقل يتطلب موافقة المدير العام عليه.

إن كنت لا ترى أن بقاءك في نفس الشركة الخيار الأمثل بالنسبة لك، فهل ستبحث عن عمل في نفس المجال أم مجال آخر؟ هل ستبحث عن عمل جديد لوحدك أم ستستعين ببعض الخبرات لمساعدتك؟

قد تكون لديك الرغبة في البدء بمشروع أو بتجارة خاصة بك. إن كانت لديك الخبرة والرغبة والمؤهلات والمال الكافي للبدء بذلك، حاول استشارة خبراء مختصين، ومحامين، ومحاسبين، وخبراء علاقات عامة لمساعدتك في اتخاذ أفضل قرار. واتصل بوزارة الاقتصاد والتجارة أو الغرفة التجارية لمساعدتك.

المساعدة متوفرة:

للمساعدة في زيادة فرصك في الحصول على عمل، يمكنك طلب المساعدة من واحدة أو أكثر من المؤسسات المختصة في ذلك . إن كنت تبحث عن استشارة متخصصة، خذ موعدا مع أحد الوكالات ذات السمعة العالية المتخصصة في مجال عملك. حاول معرفة إجراءات البحث عن وظيفة عن طريقهم، ومن سيدفع تكاليفها، أنت أم صاحب العمل الجديد الذي ستنتقل

إليـــــه؟ هذه المؤسسات تختلف من مكان لآخر، ففـــي بعـــض الدول تجد مؤسسات حكومية، وفي دول أخرى تجدها مؤسسات خاصة. ابحث عما هو متوفر في بلدك، وحاول اللجوء إليه.

لا تنسَ أن بإمكانك الاستعانة بـــ (الإنترنت) في ذلـــك، فهنـــاك مواقع متخصصة لهذا الأمر، مثل: http://www.bayt.com ، http://www.atb.org

بغض النظر عن عدد الوكـــالات والمؤسســـات التـــي طلبـــت مساعدتـــها في الحصـــــــــول على عمـــل، لا تجلس فـــي منزلـــك وتنتظـــر أن يرنّ هاتفك لإخبارك بأنهم قد وجدوا لـــك العمل المناسب. إنها مسئوليتك أنت، وعليك أن تتابعها بنفســـك. عليك أن تسعى لاكتشاف كل الإمكانيـــات المتاحـــة وتحويليهـــا لفرص حقيقية.

دفعات من الإصرار:

عليك بتحديد المكان الذي تود العمل فيه، ومن ثم تحاول جاهـــدا أن تعرّفهم بنفســـك. بمجـــرد مـــا يتـــوفر لـــك مكـــان فـــي الشـــركـــــة ستجدهم يتصلون بك، أو قد يوجـــدوا مكانـــا خاصا يناسبك. لتحديد الشركة المستقبلية التي تود العمـــل بهـــا

عليك أن تكون مبدعا في طريقة بحثك. وفيما يلي بعض التلميحات لتبدأ بمهمتك هذه:

- انظر في الصحف، والدوريات الإدارية، والمنشورات التجارية، وأي أدلة توظيف متاحة .
- تحدث مع أشخاص يعملون في المجال الذي تود العمل فيه. أو تحدث مع أشخاص من الشركة التي تود العمل بها. لا تخشى أو تخجل من ذلك. فهذا الأمر سيريهم أنك مهتمّ وراغبٌ في العمل معهم .
- استخدم (الإنترنت). فهنالك العديد من المواقع التي تعرض وظائف للباحثين عنها، ونصائح لكيفية الحصول عليها .
- احضر دورة أو ورشة عمل لتعليم طريقة كتابة السيرة الذاتية .
- اتصل بالهيئات والمؤسسات المسئولة عن التوظيف في بلدك .
- أرسل طلب التوظيف مع سيرتك الذاتية وبقية الأوراق المهمة للشركات، وعزز ذلك باتصال هاتفي أو زيارة لقسم التوظيف فيها .

دع الآخرين يعلمون أنك تبحث عن عمل:

في الوقت الذي تقوم به بالبحث عن عمل جديد بهدوء، لا تغفل عن إشعار الشركة التي تود أن تعمل بها في المستقبل بأنك تبحث عن عمل. قد يكون ذلك عن طريق الأصدقاء أو العائلة أو أحد الموظفين في الشركة نفسها. معظم الشركات تفضل توظيف أشخاصٍ لديهم تزكية شخصية أو معروفين وموثوقٍ بهم. إن كنت جادا في قيامك بهذا، ستجد اسمك من أول الأسماء التي تخطر على البال عند توفر فرصة عمل في الشركة.

عند رحيلك ..احصل على حقوقك:

عندما تحصل على العمل الذي ترغب به، لا تنسَ أن تحدد موعدا مع أحد المختصين في قسم شئون الموظفين في شركتك لتعلم منه ما هي حقوقك. إن كنت ستنتقل لقسم آخر في نفس الشركة فغالبا لن يكون هنالك ما تطالب به. لكن إن كنت ستنتقل لشركة أخرى، فعليك التأكد من أنك تعرف كل مستحقاتك، وكيف يمكنك الحصول عليها. قد تكون هذه المستحقات مقابل أيام الإجازة

السنوية التي لم تأخذها، أو مكافأة نهاية الخدمة، أو حصتك من برنامج التكافل الاجتماعي أو غيرها.

حب التغيير:

تغيير العمل ليس بالضرورة خبرة مؤلمة، فهو يعد أمرا مألوفـــا في وقتنا الحالي. في الواقع، قد يكون من المفيد جـــدا أن تقـــوم بتطوير مهاراتك باستمرار فتكون بالتالي مرشحا قويا لنيـــــل وظيفة جديدة، سواء في شركتك أو في شـــركة أخـــرى. بهـــذا ستكون في وضع يمكّنك من القيام بتنقلات مثيرة ومفيـــدة فـــي حياتك العملية في المستقبل برغبتـــــك أنت، لا بشـــــكل مفـــــروض عليك.

تمّ والله الحمد

الفهـــرس